

BUSINESS POCKET

MIGUEL ÁNGEL
OTERO SIMÓN

Internacionalización

Cómo iniciar la expansión de su empresa
en el mercado internacional



netbiblo

Miguel Ángel Otero Simón

Internacionalización

Cómo iniciar la expansión de su empresa
en el mercado internacional

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

INTERNACIONALIZACIÓN

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2008, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN 978-84-9745-380-6

Depósito Legal: C-2390-2008

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

Contenido



Las PYMES españolas ante el reto de la globalización

1.1	<u>La globalización de la economía y la internacionalización de las empresas</u>	9
-----	--	---



La internacionalización, elemento clave de la competitividad de la empresa

2.1	<u>¿Por qué se internacionalizan las empresas?</u>	15
2.2	<u>Ventajas de la internacionalización y competitividad....</u>	18
2.3	<u>Decisiones claves para el éxito del proceso de internacionalización</u>	21



La decisión de exportar. Análisis del entorno y de la capacidad exportadora de la empresa

3.1	<u>¿Qué oportunidades y amenazas presenta el entorno para la actividad internacional de la empresa?</u>	27
3.2	<u>Competitividad internacional. Inventario de recursos y capacidades de la empresa.....</u>	36
3.3	<u>Diagnóstico de la capacidad exportadora</u>	44



Selección y análisis del mercado objetivo

4.1	<u>¿Por qué es importante una buena selección de mercados?</u>	49
4.2	<u>Identificación y selección de mercados potenciales</u>	54
4.3	<u>El estudio del mercado objetivo</u>	61



La forma de acceso al mercado

5.1	Formas de acceso al mercado internacional	69
5.2	La elección del modo de entrada al mercado.....	77
5.3	Ventajas e inconvenientes de los diferentes modos de entrada	80



Desarrollo del mercado internacional

6.1	La adaptación del producto al mercado.....	89
6.2	El desarrollo de canales de distribución.....	93
6.3	La promoción de las exportaciones.....	97
6.4	Consideraciones para la fijación del precio en el mercado internacional.....	103



Gestión de operaciones de exportación

7.1	La elaboración de contratos de exportación	109
7.2	INCOTERMS y medios de pago internacionales.....	115
7.3	La organización de las operaciones de exportación	125



Bibliografía..... 129

Las PYMES españolas ante el reto de la globalización

1.1 La globalización de la economía y la internacionalización de las empresas

Entre los distintos elementos que actualmente caracterizan al entorno de los negocios ocupan un lugar preferente la globalización económica y la internacionalización de las empresas.

Es difícil encontrar términos de tan tremenda actualidad, tan cotidianamente presentes en todos los ámbitos de nuestra vida, capaces de captar la máxima atención y de generar enormes debates y hasta enfrentamientos, como sucede con la globalización y la internacionalización. Sin embargo, no existe todavía un consenso claro y definitivo sobre cuál es su significado preciso, no existen todavía definiciones ampliamente aceptadas.

El significado más común de la globalización económica se relaciona con el hecho de que en los últimos años, la parte de la actividad económica que más ha aumentado en el mundo, es la que tiene lugar entre personas que viven en países diferentes, en lugar de en el mismo país, como venía sucediendo hasta hace tan sólo un par de décadas.

Podemos concebir la globalización como un proceso en el que los límites nacionales de la actividad económica se van



difuminando para facilitar un acceso más libre a los factores productivos y a los mercados de bienes terminados, produciéndose, como consecuencia, una creciente integración económica, política y social entre todos los países y ciudadanos del planeta. El motor principal de este proceso es la creciente internacionalización de las empresas.

A través del proceso de internacionalización las empresas incrementan gradualmente su compromiso con las actividades y los negocios internacionales; es decir, expanden de forma creciente sus actividades más allá de las fronteras nacionales.

Este incremento de las actividades económicas transfronterizas adopta diversas formas desde las más básicas y tradicionales como la exportación o la importación, hasta llegar a las más vinculantes, comprometidas y duraderas, como por ejemplo sería la inversión exterior a través de la creación de filiales productivas.

A medida que las empresas se internacionalizan tienen que relacionarse con clientes, proveedores, intermediarios, socios, empleados, gobiernos e instituciones de otras nacionalidades, lo que exige por su parte ser capaces de manejar y adaptarse a distintas normas legales, barreras comerciales, diferencias culturales y económicas, para así conseguir llevar a cabo intercambios efectivos y satisfactorios para sus intereses.

Ello también supone realizar inversiones y enfrentar distintas barreras y numerosos riesgos. Es, por ello, que la internacionalización suele llevarse a cabo de forma gradual, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas o PYMES, que cuentan con menor disponibilidad de recursos que puedan dedicar a afrontar tales cambios.

Las empresas españolas no han sido ajenas a los fenómenos de la globalización y la internacionalización; al contrario, en el caso concreto de nuestras empresas, podríamos decir que las

últimas décadas han venido marcadas por diferentes hitos que han afectado de forma sustancial a todas sus actividades, tanto nacionales como internacionales, acentuando si cabe más que en otras latitudes los agentes impulsores de su internacionalización.

La incorporación de España en 1986 a la entonces Comunidad Económica Europea, inició un proceso acelerado de apertura de nuestras empresas a los mercados internacionales. La entrada de importantes volúmenes de capital procedentes sobre todo de Europa supuso la incorporación de moderna tecnología productiva y comercial, el desarrollo de nuevos productos, pero también una competencia creciente en el mercado español.

En los años noventa, la instauración en 1993 del Mercado Único Europeo, facilitó todavía más los flujos comerciales con Europa, intensificándose más la competencia en el mercado nacional, y propiciando que algunas empresas españolas de vanguardia comenzaran a ampliar su campo de actividad introduciendo sus productos en los mercados europeos y también, aunque en menor medida, en Latinoamérica, donde durante esta década se firmaron numerosos acuerdos de cooperación en materia comercial, entre los que sin duda cabe destacar los alcanzados con México, nuestro principal mercado latinoamericano, y con MERCOSUR.

Ya en la década actual, la entrada en vigor de la moneda única y más tarde la ampliación de los países miembros de la Unión Europea, supusieron nuevos impulsos hacia la internacionalización de las empresas españolas. Y, coincidiendo con ellos, dos hitos importantes en el proceso de globalización, como fueron los avances alcanzados en materia de liberalización del comercio como consecuencia de los acuerdos del GATT-OMC y la salida de China a la arena internacional.

Además, a estos factores externos se unen la madurez del mercado español y el “reajuste” económico que se ha producido después de más de una década de crecimiento interno basado fundamentalmente en “el ladrillo”. Todo ello, conduce a un incremento de la competencia en el mercado español que impulsa



a las empresas a mirar con mayor atención hacia los mercados exteriores, buscando mantener su ritmo de crecimiento.

No cabe duda que durante las tres últimas décadas nuestro país ha vivido un periodo de gran estabilidad y crecimiento económico, en su mayor parte debido a la creciente apertura exterior de nuestra economía.

Durante este periodo han sido muchas las empresas españolas que han sido capaces de consolidarse en los mercados internacionales, exportando, subcontratando e invirtiendo en el exterior, hasta convertirse en importantes multinacionales, líderes en los más diversos sectores (BSCH, Inditex, Repsol, etc.), y también empresas más pequeñas y menos conocidas han sabido hacerse un hueco y consolidar su presencia tanto en Europa Occidental, como en Latinoamérica, en el África Mediterránea, o más recientemente en los Países del Este.

Sin embargo, todavía hoy son muchas más las empresas que no han conseguido desarrollar una actividad continuada y constante en el mercado internacional, que han fracasado en su salida al mercado internacional, o que sólo han conseguido realizar exportaciones puntuales. Ellas son especialmente vulnerables a las amenazas que supone una globalización cada vez más intensa.

Hoy ninguna empresa está al margen de la globalización, incluso aquellas que no pretenden internacionalizarse, que no ven claro que ésta sea una vía adecuada para su desarrollo futuro, se ven amenazadas en sus propios mercados por una competencia cada vez más agresiva de productos importados. Por este motivo, incluso para defender su posición frente a la competencia en su mercado nacional, la internacionalización se perfila como la mejor garantía para asegurar el crecimiento, la mejora de la competitividad y de los resultados de cualquier empresa.

Quizás pueda parecer exagerado afirmar que la presencia internacional es una necesidad inexcusable para cualquier empresa española del siglo XXI, pero seguro que el acuerdo es unánime al afirmar que la empresa que desee crecer y ser más competitiva encontrará las mejores oportunidades en el mercado internacional.

Esta obra se dirige a los directivos y gerentes de PYMES, con el objetivo de ayudarles a llevar a cabo la salida al exterior de sus empresas, dotándolos para ello de los conocimientos y la información que necesitan para poder iniciar el proceso de internacionalización con las mayores garantías de éxito.

Desde una óptica “*paso a paso*” se irán analizando las preguntas claves que el directivo deberá responder a medida que avance en el desarrollo de su actividad internacional:

- ¿Por qué internacionalizarse? ¿No será mejor dedicar nuestro esfuerzo a mejorar nuestra posición en el mercado nacional? (Capítulo 2)
- ¿Estamos preparados para exportar? ¿Seremos capaces de superar con éxito los obstáculos que supone la salida al exterior? (Capítulo 3)
- ¿A qué mercados debemos dirigirnos? ¿Dónde se encuentran las mayores oportunidades para comercializar nuestros productos? (Capítulo 4)
- ¿Cuál es la mejor forma de acceder al mercado elegido? ¿De qué modo podremos situar nuestro producto en las mejores condiciones competitivas en ese país? (Capítulo 5)
- ¿Cómo puedo hacer más atractiva nuestra oferta a los consumidores y a los canales de distribución extranjeros? (Capítulo 6)
- ¿Qué herramientas necesito conocer para gestionar mis operaciones internacionales? ¿Quién se encargará de llevarlas



a cabo? ¿Dónde puedo encontrar apoyos para realizarlas?
(Capítulo 7)

Para ello esta obra no pretende ser una mera enumeración de conceptos, sino facilitar una estructura de análisis y una metodología ordenada para la toma de las decisiones necesarias para alcanzar el mercado internacional, aportando además una selección de herramientas de apoyo (referencias bibliográficas y enlaces a páginas web, etc.) donde el directivo podrá ampliar los conocimientos y la información que necesita para la toma de la decisión más adecuada en cada caso.

Herramientas de apoyo

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo, presenta anualmente un Informe sobre el Comercio y el Desarrollo en el que analiza las tendencias mundiales en los ámbitos económicos, comerciales, financieros y políticos, muy interesante para poder valorar y cuantificar mejor el fenómeno de la globalización. Este informe puede descargarse libremente desde la página web de esta institución: www.unctad.org.

El Consejo Superior de Cámaras de Comercio juntamente con la Agencia Tributaria (AEAT) ha realizado recientemente un estudio titulado *La Empresa Exportadora Española 1997-2002*, en el que, basándose en los datos declarados por las empresas al Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Tributaria en el periodo comprendido entre el año 1997 y 2002, se identifican las principales características de la empresa exportadora española. Este informe puede descargarse de la página web del Consejo Superior de Cámaras de Comercio: www.camaras.org.

La internacionalización, elemento clave de la competitividad de la empresa

2.1 ¿Por qué se internacionalizan las empresas?

El camino hacia la internacionalización se inicia cuando el empresario considera la idea de la internacionalización como una alternativa estratégica adecuada para el desarrollo futuro de su empresa. Sin embargo, para llevar a cabo cualquier acción es necesario contar con una motivación clara y precisa que nos lleve a actuar.

Si no estamos fuertemente motivados, convencidos y comprometidos con el desarrollo internacional es muy probable que cuando aparezcan los primeros obstáculos y dificultades, que sin duda se presentarán y no serán pocos, abandonemos o al menos cicateemos los recursos necesarios para seguir adelante con este objetivo, poniendo en riesgo el éxito del proyecto.

Por ello, nuestro primer objetivo es desarrollar en usted una actitud claramente positiva, una motivación clara y un convencimiento absoluto de que la internacionalización es una estrategia irrenunciable para su empresa, una necesidad ineludible para su desarrollo futuro.

La matriz de crecimiento-diversificación o matriz de Ansoff nos muestra las diferentes estrategias de corporativas que puede llevar a cabo la empresa. En ella se representan los negocios en los que la empresa actualmente compite o en los que puede desarrollarse combinando productos, mercados y actividades de la cadena de valor.

Figura 2.1. Estrategias corporativas de crecimiento y diversificación.



Fuente: Adaptado de Ansoff (1976).

La internacionalización forma parte de la estrategia de desarrollo de mercados, que es sin duda la que exige menos recursos por parte de la empresa. Por ello, es una estrategia muy interesante para las PYMES, que no pueden destinar la misma cantidad de recursos que los grandes competidores del sector, al desarrollo de nuevos productos, a la adquisición de competidores, o a integrar las actividades que realizan sus clientes o sus proveedores.

También lo es para las grandes empresas que ya han saturado su mercado nacional, y donde conseguir captar nuevas ventas supone una inversión desmesurada que hace disminuir la rentabilidad de sus acciones, especialmente si están operando en

mercados maduros en los que es muy difícil incrementar la demanda. Además, en el caso de España, existen muchos mercados de mayor tamaño que el nuestro, hacia los cuales dirigir nuestras exportaciones para alcanza mayores ventas.

Sin duda el crecimiento destaca como uno de los principales motivos para la exportación. La internacionalización es una de las estrategias de crecimiento más efectivas, a la que más tarde o más temprano la empresa tendrá que recurrir para desarrollarse; sin embargo, el crecimiento no es la única razón para internacionalizarse.

Tabla 2.1. Razones que impulsan la internacionalización de las empresas.

Crecimiento de las ventas y de la rentabilidad	La exportación implica dirigirse a mercados de mayor potencial de ventas o de beneficios, por ser de mayor tamaño, menos competidores o porque sus consumidores disponen de mayor renta disponible.
Alargar el ciclo de vida del producto	La exportación a países menos desarrollados también puede permitirnos mantener, e incluso incrementar, las ventas de productos que en nuestro mercado nacional están ya obsoletos y en declive.
Compensar el incremento de la competencia	La entrada de nuevos competidores tiende a reducir la cuota de mercado y los beneficios de las empresas. La exportación puede permitirnos actuar en mercados menos competidores y mantener, e incluso incrementar, las ventas y los beneficios de la empresa.
Mantener la actividad y diversificar los riesgos	En momentos de crisis económica la exportación permite dar salida a los excedentes que el mercado nacional no es capaz de absorber, pues siempre existen mercados cuyos ciclos económicos no coinciden con el nuestro.
Compensar la estacionalidad de la demanda o de la oferta	En los sectores donde existe una marcada estacionalidad de la demanda o de la oferta, operar en los mercados internacionales puede ayudarnos a evitar o reducir las oscilaciones que ésta produce en las ventas y los beneficios de la empresa.

Continúa



Alcanzar mayores economías de escala	En la medida que la actividad exportadora tenga éxito las ventas se verán incrementadas y con ellas las economías de escala de las que se beneficie la empresa, consiguiendo así reducir sus costes.
Obtener economías de localización	Al deslocalizar algunas de sus actividades, la empresa puede tener acceso a recursos o actividades que no podría obtener en su país en condiciones tan ventajosas y competitivas.
Mejora de la imagen y del prestigio	La exportación es un elemento que da prestigio y contribuye a mejorar la imagen que la empresa proyecta ante sus clientes, proveedores, bancos e instituciones.
Aprendizaje y experiencia	También hace posible adquirir nuevas experiencias y conocimiento aprendiendo de la actuación de los competidores extranjeros y de las exigencias de los consumidores de los mercados exteriores.
Respuesta a las presiones de la competencia	La amenaza de los competidores puede conducir a la empresa a buscar mercados donde éstos no estén presentes, o a veces incluso a situarse en el mercado de origen competidor para poder responder a sus ataques.
Otras razones diversas	Existen todavía otras diversas e innumerables razones que pueden motivar la salida de la empresa al exterior, como seguir a sus clientes nacionales, la recepción de pedidos del exterior, ayudas y estímulos institucionales, etc.

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Ventajas de la internacionalización y competitividad

Más importantes que las causas que han motivado la salida al exterior de la empresa son los efectos que la internacionalización produce en ella.

Si hace muy pocos años las empresas veían en la exportación fundamentalmente una estrategia para incrementar sus ventas y dar salida a sus excedentes, hoy en día podríamos decir que realmente el principal aliciente y estímulo para la internacionalización es la mejora de la competitividad, ya que las empresas que exportan y se internacionalizan ven mejorada su competitividad por diferentes vías.

Figura 2.2. Internacionalización y desarrollo de ventajas competitivas.



Fuente: Elaboración propia.

Cuanto mayor sea el volumen de las exportaciones y el número de países a los que exporta la empresa, mejor será la imagen, el prestigio y el posicionamiento competitivo de sus productos tanto en el mercado nacional como en el internacional. Por ejemplo, en el sector de la moda, no cabe duda que un diseñador que busca un reconocimiento internacional, además de exponer sus colecciones en las pasarelas internacionales, debe mostrar sus productos en los escaparates de las principales “ciudades de la moda” como París, Milán o Londres.

Incluso para aquellas empresas que no busquen un reconocimiento tan especializado, sino simplemente dar a conocer su marca y sus productos, tener presencia en las principales ciudades



del mundo es una forma de dar a conocer sus productos y asociar a ellos, en la mente del consumidor, la idea de que está comprando productos internacionales, productos globales, y, por tanto, productos de alta calidad. Tal es el caso de Zara cuya imagen internacional la precede incluso antes de entrar por primera vez en un nuevo mercado.

Además, al dirigirse a otros mercados la empresa tiene que enfrentarse en muchos casos a competidores más agresivos y sofisticados, a consumidores más exigentes, viéndose obligada a innovar y mejorar constantemente sus productos. Estas mejoras también pueden ser utilizadas para diferenciarse de la competencia en el mercado nacional.

Sin embargo, el aprendizaje y la experiencia que supone para la empresa competir en los mercados internacionales van más allá de las innovaciones y las mejoras que puedan trasladarse al producto. Dichas mejoras afectan también a los costes y a toda la tecnología de gestión de la empresa haciéndola más eficiente.

Son también muchas las formas en que la exportación y la internacionalización contribuyen a la reducción de los costes. Si la exportación tiene éxito, las empresas verán cómo sus ventas se incrementan y con ellas el grado de utilización de su inmovilizado, produciéndose mayores economías de escala y, por tanto, reduciendo sus costes. Las economías de escala van más allá del ámbito estrictamente productivo, pueden alcanzar también al ámbito de la logística, la publicidad, etc.

La internacionalización también permite la deslocalización de algunas actividades de la cadena de valor para ubicarlas en países donde existen menores costes de la materia prima, de la mano de obra o ahorros fiscales. Así, durante los años 80 y 90 muchas compañías norteamericanas ubicaron sus actividades europeas en Irlanda debido a que la implantación era menos costosa en términos de inversiones, costes laborales y fiscales, al tiempo que les permitía contar con personal altamente formado y sin dificultad para comunicarse en inglés.



Finalmente, hay que mencionar que la exportación permite conseguir mayor apalancamiento competitivo, haciendo que una determinada acción o estrategia de la empresa vea reforzada el efecto que produce, en función del país o mercado donde ésta se lleve a cabo. De este modo, a través de la internacionalización la empresa cuenta con más puntos de ataque y defensa de sus posiciones frente a la acción de la competencia.

Por ejemplo, si una empresa ve amenazada su posición en su mercado nacional por un competidor extranjero que trata de introducirse mediante una fuerte bajada de los precios, ésta puede responder bajando los precios en el principal mercado de su competidor, en lugar de hacerlo en su propio mercado nacional, donde normalmente esto le supondría una mayor reducción de los beneficios y una pérdida de imagen. Esta opción de poder elegir el campo de batalla más favorable está sólo abierta a las empresas que operan en los mercados internacionales.

Por tanto, podríamos concluir que las empresas que se internacionalizan ven mejoradas sus ventajas competitivas, tanto si se orientan hacia una estrategia competitiva basada en la diferenciación, como si lo hacen hacia una estrategia basada en los costes.

2.3 Decisiones claves para el éxito del proceso de internacionalización

La trayectoria internacional de las empresas suele comenzar por sus actividades comerciales, es decir, mediante la exportación, por ser estas actividades las que menor riesgo e inversión implican. Posteriormente, se irá dando paso a niveles de inversión y riesgo crecientes, a medida que consolidan sus posiciones



anteriores. La evolución habitual de las empresas internacionales puede resumirse en las siguientes etapas:

Tabla 2.2. Etapas en el desarrollo internacional de las empresas.

T I E M P O	Empresa nacional	Las empresas nacen vinculadas a un determinado ámbito geográfico y con una vocación inicial de servir el mercado en el que están ubicadas y en el que, al menos inicialmente, desarrollarán sus actividades.
	Exportador ocasional	Posteriormente inician su salida al exterior, internacionalizando su actividad comercial, a través de exportaciones esporádicas en respuesta a oportunidades puntuales, pero sin comprometer apenas inversiones o recursos para desarrollarlas.
	Exportador habitual	Con el paso del tiempo, consiguen consolidar su actividad exportadora en algunos países, mediante la creación de una cierta estructura exportadora (un responsable o un departamento de exportación), que se dedica a desarrollar esos nuevos mercados. El negocio exterior representa ya una parte importante de las ventas.
	Filiales en el exterior	A medida que la importancia de los mercados internacionales aumenta, se hace necesario, para atenderlos mejor, desplazar al exterior recursos permanentes a través de la creación de sucursales y filiales comerciales y, en ocasiones, de producción; sin embargo, el mercado nacional sigue siendo el más importante, generando una alta dependencia por parte de la empresa.
	Empresa multinacional	Finalmente, la internacionalización se va ampliando a todas las actividades y funciones de la empresa. Ya no sólo comercializan sus productos en distintos mercados, si no que además cuentan con plantas de producción dispersas por todo el mundo y se financian en distintas divisas y mercados financieros. El mercado nacional deja de ser el más importante, para convertirse en un mercado más entre los muchos en los que la empresa opera.

Fuente: Elaboración propia.



Normalmente el proceso de internacionalización se inicia con la exportación y culmina con la puesta en práctica de otras modalidades de actuación exterior más exigentes y vinculantes para la empresa, como la implantación productiva en el exterior o los acuerdos de cooperación. Sin embargo, sería un error tratar de alcanzar estos niveles más avanzados de presencia internacional sin antes haber conseguido consolidar una actividad exportadora eficiente en los principales mercados internacionales.

Sin el aprendizaje, la experiencia y los recursos de todo tipo que aporta la actividad exportadora, es cuando menos, y desde luego muy arriesgado, aventurarse en otras formas de presencia internacional más complejas. La misión de la dirección es, en este ámbito, conducir la empresa, paso a paso, por la senda del éxito internacional, evitando asumir riesgos y malgastar recursos innecesarios en este trayecto. La exportación suele ser el paso inicial, el comienzo del camino hacia el éxito internacional.

Etimológicamente, exportar significa ‘llevar fuera’, ‘transportar un bien al exterior’, es decir, vender mercancías en países extranjeros¹. La empresa exportadora es aquella que desarrolla su actividad productiva en su país de origen y comercializa sus productos en al menos un mercado exterior. La exportación es la forma más elemental y antigua de intercambio internacional, existiendo desde los albores de la humanidad.

La internacionalización aporta importantes ventajas a la empresa; sin embargo, aún en su forma más básica, la exportación,

¹ En el ámbito comunitario, los productos que las empresas de un país comunitario venden a clientes ubicados en otro país miembro de la Comunidad no se consideran, en sentido estricto, exportaciones, sino expediciones o entregas intracomunitarias. En *estricto senso*, sólo hablaríamos de exportaciones cuando se produzcan envíos fuera del territorio aduanero de la Comunidad. Sin embargo, a los efectos de las estrategias de la empresa, nosotros utilizaremos el término exportaciones a todas operaciones comerciales que la empresa realice fuera de su país, traspasen o no los límites de la Comunidad, puesto que su problemática es esencialmente la misma, con la única diferencia de la existencia o no de trámites y controles aduaneros.



no es una tarea fácil. Para disfrutar de las ventajas que ofrece la internacionalización, no es suficiente con atender un pedido ocasional que pueda surgir en el extranjero. Es necesario conseguir consolidar y mantener un flujo continuado y creciente de ventas con el exterior.

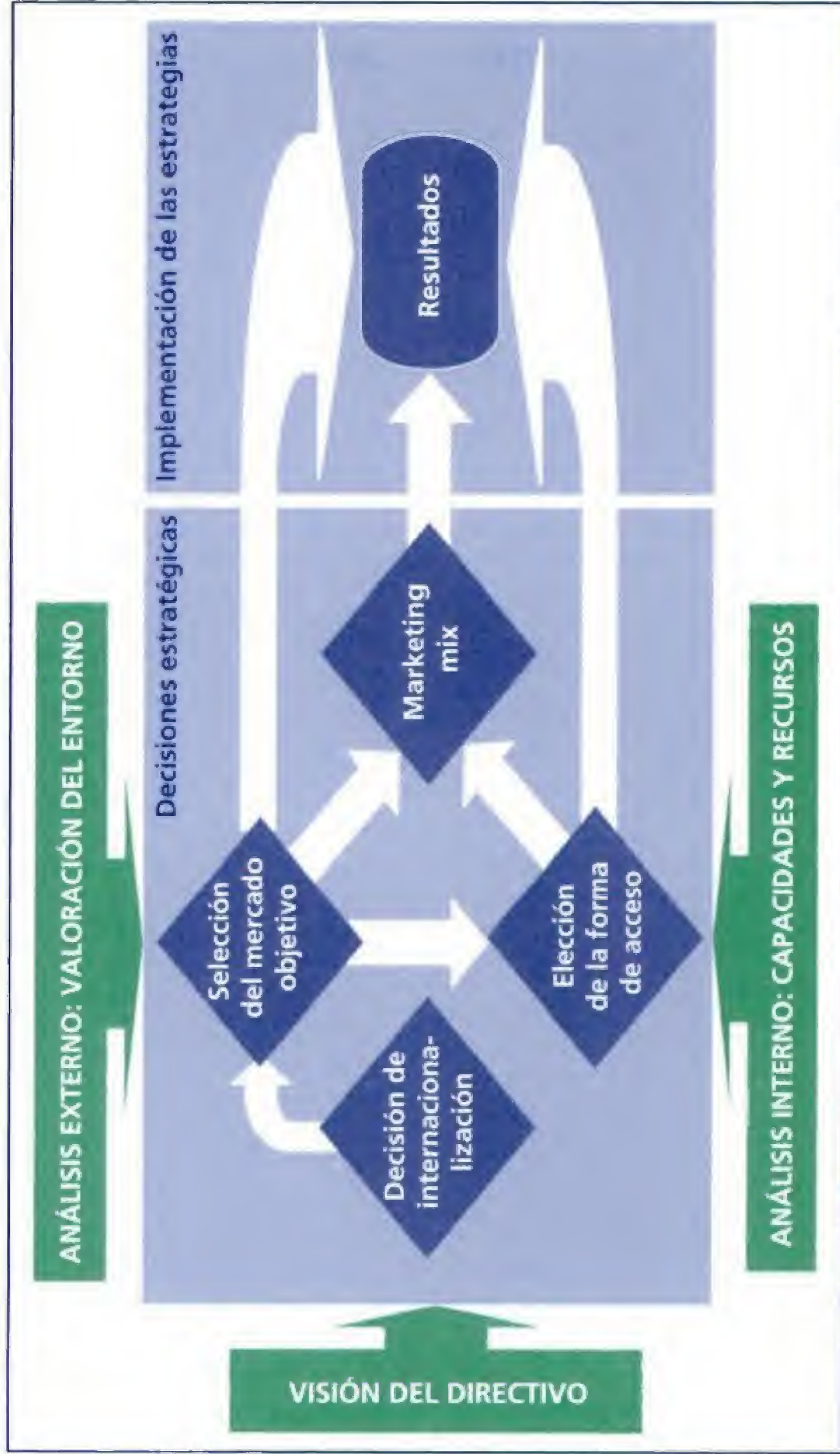
Para conseguir este objetivo la empresa deberá enfrentarse a nuevos obstáculos y dificultades, tomar nuevas decisiones y utilizar herramientas que hasta entonces nunca había utilizado. Además, los frutos de este esfuerzo no aparecerán de forma inmediata.

Para asumir este reto la empresa deberá contar con los recursos necesarios para realizar y mantener un notable esfuerzo durante algún tiempo y, además, saber utilizarlos, tomando las decisiones adecuadas en cada momento. El nivel de éxito alcanzado por la empresa en su salida al mercado internacional, dependerá del grado de acierto que alcance en las sucesivas decisiones que implican desarrollar el proceso de internacionalización.

Las primeras decisiones condicionan las siguientes. Además, cada una de ellas se verá condicionada por los elementos que forman parte del entorno, así como por las propias capacidades y recursos de la empresa, pero también muy especialmente por las características de los directivos que tendrán que tomarlas.

Numerosos estudios han permitido identificar algunas de las características de los directivos que se asocian al éxito de sus empresas en el mercado internacional. Entre las características que los diferencian del resto se encuentran el poseer mayor nivel educativo, mayor experiencia profesional y dominar idiomas; el haber nacido, residido y viajado frecuentemente al extranjero; el mostrar menor aversión al riesgo, ser más innovadores, flexibles, dinámicos y comprometidos con sus tareas; así como tener una percepción más favorable de los beneficios, los costes y el riesgo que supone la internacionalización.

Figura 2.3. Secuencia de decisiones estratégicas para la internacionalización.



Fuente: Elaboración propia.



La internacionalización exige profesionales capaces de analizar las informaciones externas e internas a la empresa, con conocimiento de las técnicas específicas y concretas del comercio exterior (INCOTERMS, medios pago, etc.), con capacidad para comprender y comunicarse con otras sociedades y otras culturas, y con capacidad para establecer las estrategias internacionales adecuadas e implantarlas.

En los siguientes capítulos de este libro analizaremos los factores que el directivo debe tener en cuenta a la hora de tomar cada una de las decisiones necesarias para consolidar su actividad internacional.

Herramientas de apoyo

La Organización Mundial de Comercio publica anualmente un Informe sobre el Comercio Mundial en que después de examinar la evolución del comercio mundial, se analizan una serie de cuestiones cruciales de la política comercial y que afectan al sistema de comercio internacional. Este informe puede descargarse libremente desde la página web de la Organización Mundial de Comercio: www.wto.org.

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI) publica anualmente *Claves de la Economía Mundial*, un libro en el que se recogen una amplia selección de temas de actualidad relacionados con la dinámica de la economía mundial y con las estrategias de internacionalización de las empresas españolas. Incluye además un CD-ROM con datos económicos y sociales de todos los países del mundo.

La decisión de exportar. Análisis del entorno y de la capacidad exportadora de la empresa

3.1 ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el entorno para la actividad internacional de la empresa?

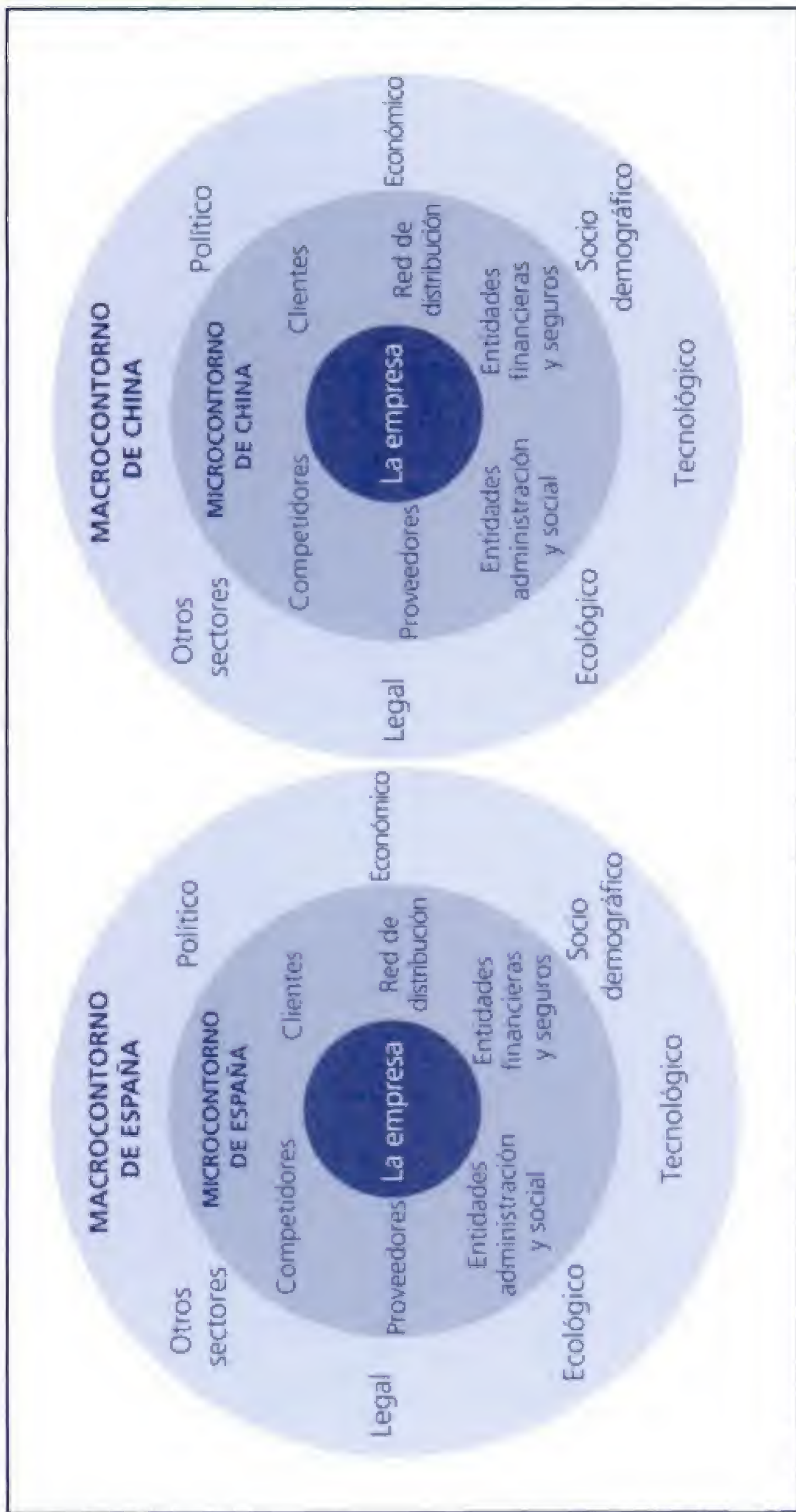
La decisión de emprender la actividad internacional tiene un carácter estratégico, es decir, es una decisión que exige un importante compromiso de recursos, produce consecuencias a largo plazo que afectan a todas las funciones o ámbitos de actividad de la empresa, por eso debe tomarse por el más alto nivel directivo.

Como cualquier decisión estratégica, exige una reflexión previa, basada fundamentalmente en el análisis de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno internacional y en las capacidades y recursos con que cuenta la empresa, de los cuales surgirán sus puntos fuertes y débiles.

Sin entrar a detallar las distintas técnicas y metodologías existentes para llevar a cabo el análisis DAFO, vamos a recordar algunos aspectos importantes que deben tenerse en cuenta en este tipo de análisis y reflexionar sobre su aplicación en el contexto internacional.



Figura 3.1. Los entornos internacionales.



Fuente: Elaboración propia.



El entorno de negocios está formado por todos aquellos elementos que, estando fuera del control de la empresa, afectan a sus resultados. Dentro de estos elementos se distingue entre el microentorno o entorno sectorial o de mercado y el macroentorno, otras veces llamado entorno global o general. En la Figura 3.1 se muestran los principales elementos que conforman ambos tipos de entorno.

Aunque los elementos que conceptualmente forman el entorno de negocio son siempre los mismos, su situación y tendencias varían ostensiblemente de un país a otro. Estas diferencias dan lugar a la aparición de oportunidades y amenazas diferentes en cada mercado. Por ejemplo, nuestro país, España, muestra una tendencia clara hacia la reducción del consumo de vino, motivado sobre todo por las presiones del entorno legal (controles de alcoholemia, etc.) que penalizan cada vez más el consumo de este tipo de bebidas (amenaza). Sin embargo, los expertos pronostican que, como consecuencia de los cambios que se están produciendo en el entorno económico y social del mercado asiático, la demanda de vino crecerá entre un 10 y 20% durante el próximo lustro (oportunidad).

Las oportunidades de negocio surgen en aquellos mercados en los que las condiciones de entorno permiten a la empresa desarrollar mejor sus actividades aprovechando sus ventajas competitivas. Por el contrario, las amenazas aparecen en situaciones o tendencias del entorno desfavorables, que conducen a un empeoramiento de la situación competitiva de la empresa.

En un mercado cambiante y dinámico la empresa se ve obligada a desarrollar continuamente nuevas estrategias que le permitan mantener y mejorar constantemente sus ventajas competitivas. Las estrategias son el nexo de unión entre la empresa y el entorno, permiten adaptar los factores internos de la empresa a la situación que en cada momento presenta su entorno de negocios con el fin de obtener la mejor posición competitiva posible.

*image
not
available*

*image
not
available*

Tabla 3.1. Obstáculos a la internacionalización de las empresas.

Diferencias lingüísticas y culturales	Es preciso tener en cuenta el país al que van destinadas las mercancías tanto desde el punto de vista del idioma como desde la vertiente cultural, ya que su forma de pensar y de valorar los negocios puede diferir de manera importante. Las diferencias culturales pueden afectar a los gustos de los consumidores, a la forma de hacer negocios o a la comunicación con el mercado.
Distancia geográfica	La distancia supone graves problemas tanto por el tiempo necesario para la llegada de las mercancías a su destino, como por encarecen su transporte y, en consecuencia, el coste de los productos. Tampoco hay que olvidar que las grandes distancias dificultan la comunicación directa de la empresa con sus distribuidores y sus consumidores en el mercado exterior.
Situación socio-económica	La situación económica del país puede afectar a la capacidad de compra de nuestros productos haciendo más difícil su venta. Además, la situación económica, política y social puede generar inestabilidad y situaciones de riesgo muy comunes en el comercio exterior; es lo que se conoce como riesgo país, que, si es posible, conviene evitar.
Barreras arancelarias	Los gobiernos, con objeto de proteger su industria nacional gravan los productos importados mediante con derechos arancelarios, los cuales suponen una incremento en los precios de los productos importados haciéndolos menos competitivos. En otras ocasiones se utilizan otro tipo de instrumentos proteccionistas de similares efectos: contingentes, cupos, cuotas a la importación, etc.
Normas técnicas	En ocasiones son las normas técnicas que establecen los países con objeto, al menos aparente, de proteger a los consumidores, a los animales o al medioambiente, las que hacen costoso, a veces casi imposible, la exportación.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque sería imposible tratar de abordar en una sola obra el análisis de las oportunidades y amenazas, obstáculos y barreras particulares que presenta cada sector de actividad concreto; sí que podemos identificar las principales tendencias que muestran las fuerzas que forman el macroentorno internacional, para concluir

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



ha ido en aumento hasta convertirse hoy en día en la principal barrera de acceso a los mercados internacionales.

Figura 3.4. El nacionalismo en las bebidas de cola.



Fuente: Cerviño, J. (2006).

3.2 Competitividad internacional. Inventario de recursos y capacidades de la empresa

La internacionalización, en general, y la exportación, en particular, son actividades complejas y muy exigentes para las empresas por las dificultades que presentan. Para poder afrontarlas con ciertas garantías de éxito es necesario que la empresa cuente con alguna capacidad o ventaja competitiva que la destaque sobre su competencia y que pueda ser explotada en los mercados internacionales. Estas ventajas deben ser muy sólidas y capaces de mantenerse a

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Además, un “producto con alto potencial exportado o producto exportable” debe reunir otra serie de requisitos mínimos que nos ayuden a asegurar su éxito internacional. En primer lugar, debe existir demanda internacional. Esta comprobación podemos realizarla analizando las estadísticas de comercio mundial para confirmar que existen flujos de comercio mundial importantes para esta categoría de productos. También puede ser un buen indicador la existencia de exportaciones desde España de productos similares². Otra forma de confirmar la existencia de demanda en el mercado exterior, es desplazándose a mercados exteriores o a ferias internacionales.

Además, deberemos contar con un exceso de capacidad productiva para que, en caso de que se produzcan pedidos del exterior, podamos atenderlos de forma inmediata, sin que ello suponga un perjuicio para la calidad del producto o los costes de la empresa.

También deberemos verificar que el producto que queremos exportar es capaz de cumplir los estándares y las normas técnicas internacionales; así como, si es factible llevar a cabo en el producto los cambios y las adaptaciones necesarias para satisfacer mejor los gustos y preferencias de los nuevos consumidores y distribuidores internacionales.

Por otra parte, la internacionalización constituye también un proceso de inversión y para afrontarlo la empresa deberá disponer de los recursos necesarios y estar en disposición de esperar hasta que la inversión madure. Por ello, es conveniente que antes de decidirse a comenzar la andadura exportadora, la empresa se asegure de que cuenta con los recursos y las capacidades suficientes para mantener un esfuerzo inversor continuado.

² Al final de este capítulo encontrará algunas herramientas de apoyo que le facilitarán fuentes de información para obtener estos datos.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Ahora bien, sea cual sea el tamaño de la empresa, la internacionalización no está exenta de obstáculos y dificultades. Por ello, antes de decidir si es el momento de internacionalizarse, la empresa deberá analizar dichos obstáculos y evaluar si está preparada para superarlos. De no ser así, primero debería corregir las debilidades y carencias que haya detectado antes de efectuar su salida al mercado internacional.

Antes de embarcarse en la singladura del mercado internacional, la empresa debe estar segura de que está preparada para exportar, de que va a ser capaz de superar con éxito los obstáculos que supone la salida al exterior, porque no tiene ninguna debilidad importante que amenace seriamente su expansión internacional.

3.3 Diagnóstico de la capacidad exportadora

El análisis interno de los recursos y capacidades de la propia empresa determinará cuáles son sus puntos fuertes, que le permitirán mantener y desarrollar una ventaja competitiva internacionalmente, y cuáles son sus puntos débiles, que suponen un riesgo para conseguir sus objetivos de exportación a medio-largo plazo. La forma más adecuada para llevar a cabo este análisis interno es la elaboración de un diagnóstico de su capacidad exportadora.

Un diagnóstico de la capacidad exportadora no es otra cosa que un método de evaluación que permite de forma sencilla y “objetiva”, evaluar cuantitativa y cualitativamente las capacidades de las que dispone la empresa, y en base a ellas ofrecer una visión clara de cuáles son las debilidades y las fortalezas con que cuenta para afrontar su salida al exterior.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



datos pueden ponderarse según su importancia, también ser comparativos, es decir, basarse en la posición de la empresa frente a la competencia, etc.

En la Figura 3.7 aparece un ejemplo de los distintos elementos de un diagnóstico de la capacidad exportadora tomado del portal del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Herramientas de apoyo

El portal del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) ofrece el acceso a las estadísticas mundiales y nacionales de Comercio Exterior (www.icex.es). En él se puede encontrar información detallada de los flujos de importación y exportación de España a nivel mundial.

En los portales del Programa PIPE (www.portaPIPE.com) del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) del Ministerio de Industria Comercio y Turismo (<http://servicios.ipyme.org/autodiagnostico/index.asp>) se puede tener acceso a programas de “Autodiagnóstico del Potencial Exportador” que pueden ser ejecutados directamente por la empresa respondiendo a un cuestionario de preguntas.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Antes de llevar a cabo el proceso de búsqueda, identificación y selección del mercado objetivo, la empresa debe decidir el número adecuado de mercados a los que va a acudir, en función de su capacidad para abarcarlos. Se trata de una decisión muy importante en la que se presentan dos alternativas estratégicas extremas y opuestas, la concentración y la diversificación del mercado, que pueden combinarse dando lugar distintas posiciones intermedias.

La estrategia de concentración se caracteriza por centrar los esfuerzos y recursos que la empresa destina a desarrollar su actividad internacional en un reducido número de mercados, entre tres y cinco a lo sumo, de forma que se pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos y consolidar las actividades de la empresa. Las principales ventajas de esta estrategia son:

- Permite conocer con mayor profundidad los mercados elegidos, haciendo posible ofrecer un producto más diferenciado y adaptado a las características y necesidades específicas de cada uno de ellos.
- Reduce los costes logísticos, así como los de administración y gestión de las operaciones.
- Permite destinar mayores recursos a la promoción que se hace en cada mercado.
- Favorece un mayor control del riesgo.

La estrategia de diversificación, por el contrario, se basa en comercializar el producto en el mayor número de mercados posible, aunque sea a costa de no conseguir alcanzar una cuota de mercado significativa en ninguno de ellos. Esta estrategia también aporta una serie de ventajas:

- Permite explotar con mucha rapidez las ventajas competitivas de la empresa. Algo especialmente importante cuando dichas ventajas son transitorias y efímeras en el tiempo.
- Genera un crecimiento más rápido de las ventas, al menos en el corto plazo.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



mercados con un alto potencial de aprendizaje, es decir, mercados con clientes muy sofisticados y alto ritmo de evolución tecnológica.

En cada sector existen una serie de criterios específicos que permiten detectar fácilmente a los países o zonas geográficas de interés para nuestra empresa. Estos criterios deberán tener en cuenta cuáles son los factores que en mayor medida influyen o determinan la demanda para nuestros productos. Además, deberán ser claros y discriminantes, de forma que permitan identificar y discriminar fácilmente a los países donde es muy probable que exista demanda de nuestro producto, de aquellos otros mercados donde difícilmente podremos comercializarlo.

Si, por ejemplo, nuestra empresa vende parabrisas para automóviles, es fácil identificar qué países muestran un alto potencial de venta, ya que el 85% de la producción mundial de automóviles se concentra en sólo diez países del mundo. En cambio, si la demanda está más dispersa, tendremos que elegir y combinar más de un criterio para agrupar a los países que ofrecen mayor potencial de venta y descartar el resto. Existen distintos criterios que pueden utilizarse a este respecto:

- Mercados de gran dimensión en términos de demanda, producción, PIB, población, etc.
- Mercados de fuerte crecimiento de acuerdo con los términos anteriores.
- Mercados geográficamente próximos, especialmente importante en aquellos productos de bajo valor añadido y cuyos costes de transporte sean muy elevados.
- Mercados similares al mercado de origen, en términos de cultura, capacidad de compra, etc.
- Mercados poco competitivos, menos exigentes en términos de ventajas competitivas.

Como norma general, no deberán superar esta etapa más de 20, o a lo sumo 25 países, pero es preferible incluir un número elevado de países, con lo que no se desdeña ninguna posible

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Un instrumento de análisis estratégico que también puede resultar de utilidad en esta etapa del proceso de selección de mercados, es la denominada Matriz de McKinsey o Matriz de *General Electric*, que nos permite visualizar simultáneamente cuál es la situación de cada mercado respecto a cada uno de estos dos parámetros (atractivo mercado-posición competitiva), para decidir la estrategia más conveniente para cada uno ellos.

En nuestro caso, los países seleccionados como mercados objetivo deberían obtener puntuaciones elevadas en los dos criterios, es decir situarse en las celdas correspondientes a la estrategia de *invertir y crecer*.

Figura 4.3. Matriz de *General Electric*.

		ATRACTIVO DEL MERCADO		
FORTALEZA COMPETITIVA		ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTA	Invertir y crecer	Invertir y crecer	Inversión selectiva
	MEDIA	Invertir y crecer	Inversión selectiva	Cosechar y abandonar
	BAJA	Inversión selectiva	Cosechar y abandonar	Cosechar y abandonar

Fuente: Adaptado de Kotler (2006).

Al final la etapa de selección de mercados deberíamos disponer de una lista de tres o cuatro países con alto potencial de ventas, entre los cuales deberíamos elegir cuál o cuales pasarán a la **última** etapa del proceso de selección: **el estudio del mercado objetivo**.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



instituciones de promoción de exportaciones (véanse las herramientas de apoyo) y sin coste alguno para la empresa. En otros casos la empresa tendrá que decidir si le conviene realizar un nuevo estudio con sus propios medios y recursos, o le conviene contratar su realización a alguna consultora especializada.

Sin embargo, ya se trate de un estudio de mercado realizado por una institución, contratado a un gabinete especializado, o realizado directamente por la propia empresa; en cualquier caso, la información que en él aparezca deberá siempre contrastarse y complementarse estableciendo contacto directo con posibles clientes e intermediarios y, si es posible, visitando el país en cuestión para obtener información de primera mano sobre el funcionamiento del mercado, su nivel de precios, tendencias en el *packaging*, etc.

Podríamos medir la calidad de un estudio de mercado a través las repuestas que nos ofrece a las preguntas que se exponen en la Tabla 4.3, que nos van a permitir definir y evaluar los perfiles de los compradores, los competidores y los distribuidores de nuestro producto y de otros agentes implicados en su comercialización. Cuanto mayor sea el número de preguntas a las que responde, mayor será la utilidad del estudio para la empresa.

Es muy importante no perder de vista este objetivo, ya que con frecuencia los estudios pecan de excesivo formalismo, y no dan respuesta a las incógnitas de quién tiene que tomar las decisiones de expansión internacional. En este sentido, uno de los aspectos que suelen descuidarse más es el análisis de la competencia, cuando cada vez se enfatiza más la importancia de utilizar las técnicas de *bechmarking* por parte de las empresas.

En la página 66 incluimos una lista de 20 cuestiones, todas ellas en torno a la posición de la competencia en el mercado al que nos dirigimos, cuestiones que de una u otra manera siempre deben quedar suficientemente contestadas en cualquier estudio de mercado internacional.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Además de la gama de producto, son diversas las adaptaciones que la empresa deberá realizar para poder introducir su producto con éxito en el mercado objetivo. Algunas de estas adaptaciones proceden de las reglamentaciones legales que exigen que los productos importados en ese país cumplan determinados requisitos de etiquetado, composición, etc. que obligatoriamente deben cumplirse para poder exportar, y ante las cuales la empresa exportadora no tiene alternativa o posibilidad de elección. O las cumple o simplemente no puede exportar.

Más allá de las normas y reglamentaciones legales son muchos los factores que deberá tener en cuenta a la hora de decidir en qué elementos del producto le conviene adaptar a las peculiaridades de cada mercado y en qué grado. Por ejemplo, las características económicas pueden llevar a reducir o simplificar algunos elementos del producto para hacerlo más asequible a los consumidores locales. También los gustos de los consumidores pueden variar de forma sustancial de un país a otro obligando al exportador a cambiar la composición o el diseño del producto para adaptarse a los mismos.

Este es el caso de la multinacional de origen español *Chupa Chups* que tuvo que lanzar una nueva línea de productos con sabores basados en el té y un merchandising adaptado a sus preferencias para captar la demanda de los consumidores chinos, ya que los sabores tradicionales en occidente no tenían el éxito deseado en ese mercado.

Ahora bien, no todos los elementos que forman un producto presentan las mismas ventajas de cara a su

Figura 6.2. Los sabores de Chupa Chups en China.



Fuente: www.chupachups.com.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



especializadas. Sin embargo, este formato comercial se encuentra todavía en una fase de fuerte crecimiento en todos los países de Latinoamérica, impulsada por la entrada en dichos mercados de las grandes cadenas internacionales como Wal-Mart.

La globalización ha llegado más tarde al sector de la distribución minorista, pues prácticamente hasta la década de los noventa apenas sí se habían producido incursiones de las grandes cadenas de distribución europeas o norteamericanas fuera de sus respectivos países. Desde entonces el creciente proceso de internacionalización de estas cadenas se ha desarrollado con gran rapidez y ha servido además para modernizar y homogeneizar las estructuras de distribución existentes en los países menos desarrollados, aproximándolas más a los modelos existentes en Europa y Estados Unidos, con todo, las diferencias siguen siendo muy importantes, incluso dentro de los países europeos como antes hemos comentado.

Otra tendencia general que se observa en todos los mercados es la utilización cada vez más frecuente de canales cortos, evitando eslabones innecesarios que encarecen el producto y distancian a la empresa del mercado. Esta tendencia es mucho más acentuada en los productos industriales que en los productos de consumo.

6.3 La promoción de las exportaciones

A través de las acciones promocionales se pretende modificar la forma, situación y tamaño de la demanda de los bienes exportados, informando a los clientes potenciales sobre su existencia, características, ventajas de uso, condiciones de compra, etc., motivándoles para que los compren.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



economía por el importante potencial de crecimiento que presentan sus mercados.

- **Expoconsumo:** exhibiciones comerciales y culturales para promocionar, de modo particular, la moda, el sector agroalimentario y los bienes de consumo. Tales actividades van acompañadas por un conjunto de acciones destinadas a mostrar otras facetas, como el arte y la cultura. Estos eventos se celebran bienalmente, alternándose con las Expotecnias.

6.3.2 Soportes publicitarios

En este apartado se engloban todas aquellas manifestaciones que la empresa puede llevar a cabo para promocionar su imagen global y potenciar la demanda de un producto hasta cotas que permitan al exportador maximizar sus beneficios.

Aunque existe una amplia gama de soportes publicitarios, la elección de alguno de ellos dependerá de las circunstancias que concurren en cada caso: presupuesto disponible, clase de producto, mercado de destino, etc., pues no todos los productos ni países precisan de los mismos apoyos.

Publicidad

Dentro de esta promoción impersonal pueden encuadrarse los grandes medios de comunicación de masas (televisión, radio, prensa, revistas, cine, carteles, vallas callejeras, etc.).

Pero, como a las PYMES le suelen resultar métodos demasiados gravosos, conviene pensar en compartir dichos costes con empresas similares o complementarias, divulgando la imagen del consorcio o del producto genérico en lugar de la marca o de la empresa individual.

Folletos y catálogos

Las empresas con recursos limitados pueden recurrir a acciones más modestas, como la confección de catálogos o de folletos

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Herramientas de apoyo

Existen varios buscadores de ferias que pueden consultarse para identificar la que puede ser más interesante para dar a conocer nuestro producto en el mercado de destino. A continuación aparecen algunos de los más conocidos:

- La Asociación de la Industria Ferial ofrece en su página web información sobre eventos e instituciones feriales de todo el mundo: www.ufinet.org.
- La *Trade Show Ressource* permite buscar ferias por países, sectores o por el nombre de la feria: www.tsnn.com.
- Similares facilidades ofrece *Exhibición Round the World*: www.exhibitions-world.com.
- Lo mismo sucede con *Busca Ferias*: www.buscaferias.net.

La página web del Plan Cameral contiene una guía para el cálculo del precio que será de gran utilidad al exportador, ya que le permite calcular el precio al que llegaría su producto al consumidor final después de incorporar todos los costes de exportación (transporte, aduanas, márgenes de los intermediarios, etc.). Además, va identificando el precio de coste asociado a cada INCOTERM: www.plancameral.org.

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



De este modo, el importador efectuará el pago sin tener todavía en su poder la mercancía, pero tendrá en su poder una serie de documentos que le asegurarán que va a recibirla de acuerdo a las condiciones pactadas. Por su parte el exportador sólo entregará los documentos que transmiten la propiedad de la mercancía después de haber cobrado su precio.

Los documentos deben garantizar que la mercancía que va a recibir el comprador y por la que está pagando reúnen las condiciones acordadas. Son de cuatro tipos:

- Documentos de comprobación de las características y calidades de la mercancía, como por ejemplo, los certificados de inspección o certificados de análisis que acrediten las características físicas de la mercancía (peso, calidad, etc.), certificados de origen, etc.
- Documentos de transporte (conocimiento de embarque, carta de porte aéreo, etc.), que darán constancia de que la mercancía ha sido entregada al transportista para su envío al comprador.
- Documentos de seguro, ya que en algunos casos es obligatorio que el vendedor asegure la mercancía durante el transporte, para que si se produce algún daño durante el mismo, el importador que ya ha pagado la mercancía pueda ser indemnizado de las pérdidas por la compañía aseguradora.
- Documentos comerciales que acreditan la propiedad legal de la mercancía, como sería la factura comercial o cualquier documento análogo.

Si el comprador a través de los bancos acepta los documentos y se efectúa el pago de operación, pasará a poseer la documentación que le convierte en propietario legal y le permitirá hacerse cargo de la mercancía ante el transportista. Sin embargo, si decide no efectuar el pago, los documentos permanecerán en poder de vendedor quién continuará siendo propietario legal de la mercancía y que luego podrá recuperarla ante el transportista.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

En un entorno cada vez más global, ninguna empresa puede quedarse atrás a la hora de desarrollar nuevos mercados internacionales.

En este libro encontrará las respuestas adecuadas a las principales preguntas y dudas que surgen en la empresa cuando ésta decide comenzar su proceso de internacionalización.

El autor



Miguel Ángel Otero Simón

Licenciado en Ciencias Empresariales y Máster en Comercio Exterior por la Universidad de Santiago de Compostela, completó su especialización con el posgrado en *Development in International Business Studies* en la Universidad de Carolina del Sur (USA).

Su experiencia profesional se ha desarrollado en empresas de diferentes sectores productivos como las telecomunicaciones (Televés), la alimentación (Donuts-Panrico), la banca (Banco Urquijo) o el turismo (Globalia). Como consultor ha desarrollado proyectos de expansión internacional para medio centenar de empresas.

Actualmente es profesor de la Universidad de Santiago de Compostela, donde dirige el Máster en Dirección y Gestión de Comercio Exterior que está considerado como el segundo mejor en su especialidad. Es autor de una veintena de publicaciones sobre marketing y estrategias internacionales.

ISBN 978-84-9745-380-6

10 €



9 788497 453806